



Savoir évaluer une compétence

Type de dispositif

La **compétence** peut être définie comme la capacité d'un agent, à mobiliser, en situation professionnelle, un certain nombre de ressources personnelles (savoirs et savoir-faire) et de l'environnement en les combinant de manière appropriée afin de produire une performance prédéfinie dans un contexte donné. Pour Guy Le BOTERF, les compétences sont les résultantes de trois facteurs :

- ◆ **le « savoir agir »** : les ressources propres à l'agent, que ce dernier doit mobiliser dans une situation précise;
- ◆ **le « pouvoir agir »** : les moyens mis à sa disposition pour la mise en œuvre de l'action (relève d'autrui);
- ◆ **le « vouloir agir »** : concerne la motivation (tient pour partie à l'environnement professionnel). Ces 3 conditions sont cumulatives pour atteindre les objectifs fixés.

L'**évaluation d'une / de compétence(s)** est nécessaire afin, d'une part, de déterminer si les agents sont en capacité d'atteindre, individuellement et/ou collectivement, les résultats attendus, et, d'autre part, pour apporter, le cas échéant, les réponses appropriées à la situation : réflexions sur l'organisation de la structure, les processus, les parcours de professionnalisation, etc.

Description du dispositif

■ L'évaluation des compétences, dans un contexte donné selon les moyens mis à disposition, peut se faire par :

- ◆ **L'analyse de la motivation** (la volonté d'agir est essentielle en situation professionnelle);
 - ◆ **La mesure / l'appréciation du capital de ressources personnelles** (savoirs, savoir-faire, savoir-être) que l'agent doit mobiliser. L'évaluation des ressources s'effectue notamment à partir :
 - de tests;
 - de l'analyse de déclaratifs (à pondérer avec d'autres dispositifs);
 - d'entretiens individuels et/ou collectifs (avec questions ouvertes et questions fermées).
 - ◆ **L'analyse des pratiques professionnelles**, réalisée à partir d'observations issues de mises en situation, s'articule autour de plusieurs axes :
 - définition des critères et des indicateurs précisant les modalités de réalisation de l'activité;
 - appréciation du comportement de l'agent en situation professionnelle;
 - échanges réguliers entre le N+1 et l'agent afin, si nécessaire, de recadrer la méthode et/ou d'adapter le rythme de progression.
 - ◆ **L'évaluation des résultats** consiste à vérifier si l'agent a atteint les objectifs assignés, au regard de la façon dont il a su mobiliser ses ressources pour mettre en œuvre les processus. Cette phase peut prendre la forme d'un retour d'expérience, lequel permettra d'apprécier la pertinence des pratiques de l'agent en situation professionnelle. Si toutefois, les résultats attendus n'ont pas été réalisés conformément à la commande, la mise en place de dispositifs alternatifs peut être envisagée.
- #### ■ Un corpus de questions peut venir poser le cadre d'examen :
- ◆ Les membres du collectif agissent-ils en cohérence les uns par rapport aux autres ?
 - ◆ Y a-t-il encouragement au travail en commun ?
 - ◆ La totalité des compétences, internes et externes, est-elle présente pour traiter le problème ?

- ◆ Où et comment est-il possible de faire appel à ces compétences ?
- ◆ Comment les acteurs ou groupes d'acteurs s'y prennent-ils pour conjuguer leurs compétences propres ?
- ◆ Comment sont organisés et exploités les retours d'expérience ?
- ◆ Quelle est la capacité (en termes de potentialité) du collectif pour réagir et trouver la réponse
- ◆ La mieux adaptée pour faire face à une situation nouvelle ?
- ◆ Les besoins de formation exprimés sont-ils compatibles avec ceux de l'organisation ?

Acteurs et rôles

- Les agents, le collectif
- La hiérarchie
- Les bénéficiaires de l'action

Quelques outils

Exemple de grille d'analyse :

Compétences des agents : ressources, pratiques, résultats		
Outils	Descriptif sommaire	Particularités
déclaratif	On demande à l'agent de procéder à un auto-diagnostic à l'aide d'un questionnaire support	Ces outils, pratiques, simples, couramment utilisés, doivent être croisés.
entretien	Entretiens avec agents individuellement ou petit groupe d'agents	
<u>retour d'expérience</u>	Analyse, après l'action, d'un processus de production mis en œuvre par un collectif de travail	Très utilisé; permet d'apprécier les résultats obtenus
justificatif	Fourniture de « preuves » : par exemple, amener toutes les productions	Nécessite une préparation et une analyse importantes
simulation	Recréer une situation professionnelle	Pratique consommatrice de temps
observation	Dans l'action, l'enquêteur « observe » l'agent dans l'action sur la base de l'élaboration d'une grille d'observation	Pratique consommatrice de temps; peut avoir un impact sur « l'observé », ce qui contribue à fausser les résultats

Exemples de situations professionnelles

- Évaluer les résultats obtenus par un collectif de travail, dans une situation professionnelle donnée.
- Faire le bilan des compétences à acquérir ou à développer à partir de la mesure de l'écart entre compétences requises et compétences détenues.
- Maintien et développement des compétences (besoins prioritaires et modalités de professionnalisation).
- Repérage des qualifications et ressources rares, critiques ou fragilisées.

Pour aller plus loin :

- Parmi les ressources mobilisables de l'environnement, on peut citer les réseaux documentaires, les systèmes d'informations et les réseaux professionnels
« <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-reseaux-professionnels-a1546.html> »
- Le bilan de compétences « http://intra.cmvrh.sg.e2.rie.gouv.fr/faq-bilan-de-competences-bc-a5239.html?id_rub=1725 »
- Le diagnostic de compétences « [Quelles sont les différentes dimensions d'un diagnostic de compétences - CEDIP \(developpement-durable.gouv.fr\)](#) »
- L'entretien professionnel et de formation « [L'entretien professionnel | Portail intranet du pôle ministériel](#) »
- Le référentiel de compétences « [Le référentiel de compétences - CEDIP \(developpement-durable.gouv.fr\)](#) »
- Fiche « En Lignes » n°57 (CEDIP – Mars 2013) : « [identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un nouvel arrivant](#) »
- **G. Le Boterf : Construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation**